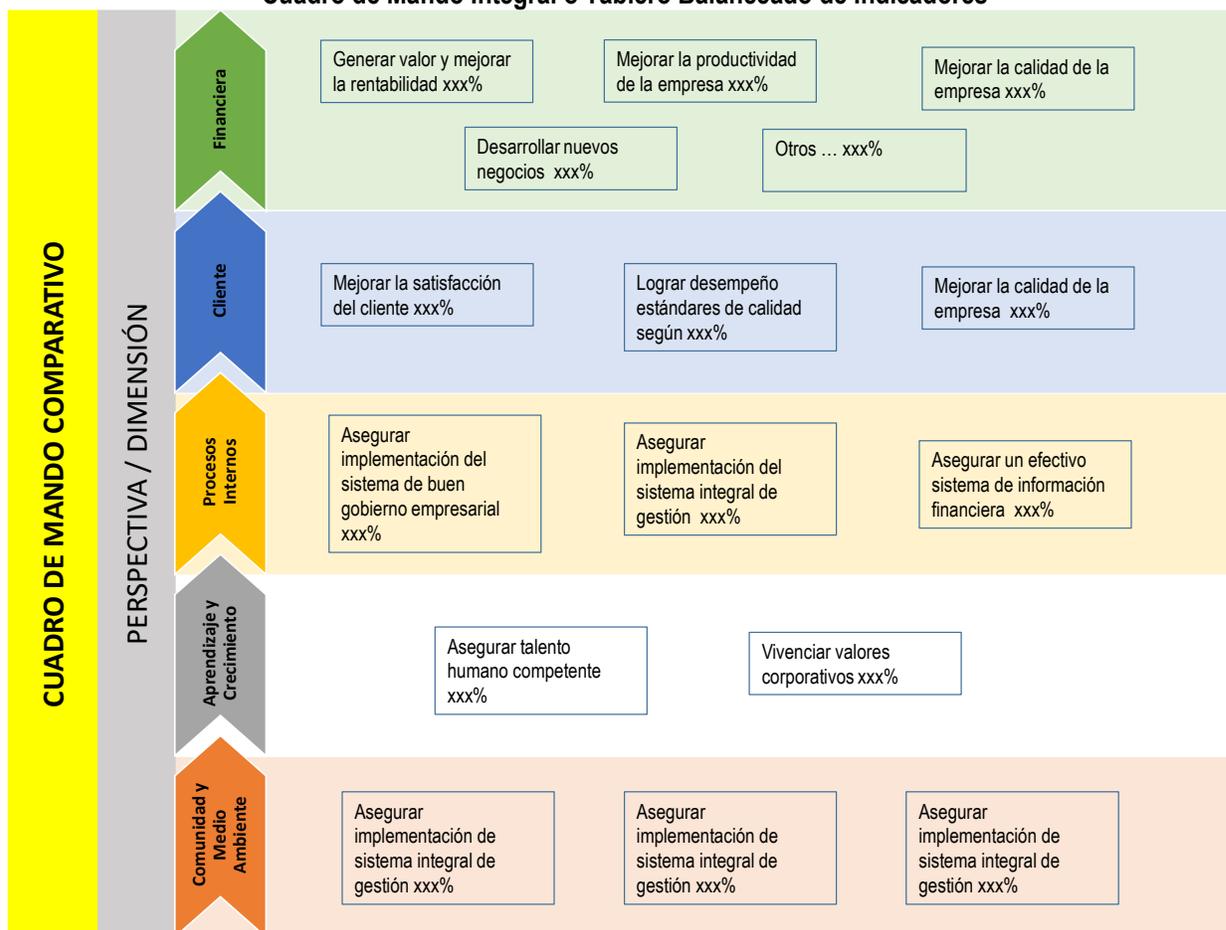


II. GUÍA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

INDICADORES ESTRATÉGICOS VIGENCIA 2020

Cada una de las empresas debe expresar de manera tangible la estrategia que seguirá y las metas de generación de valor que se trazará durante el año. Para ello, en cada una de las perspectivas o dimensiones de la empresa (ver cuadro 1) deberá determinar los indicadores que seguirá durante el año y las metas a incluir en el Cuadro de Mando Integral o Tablero Balanceado de Indicadores¹, éstos indicadores deberán estar integrados en la Matriz de Seguimiento².

Cuadro 1
Cuadro de Mando Integral o Tablero Balanceado de Indicadores



¹ Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton. Los Profesores Robert Kaplan y David Norton junto con sus colaboradores de la Universidad de Harvard, enlazan una relación causa – efecto todos los objetivos de la empresa alrededor de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje. Para el ejercicio que nos ocupa hemos incluido una perspectiva adicional, Comunidad y Medio Ambiente, como reflejo de la Responsabilidad Social empresarial que deben tener todas las empresas que realizan sus actividades en el territorio Nacional.

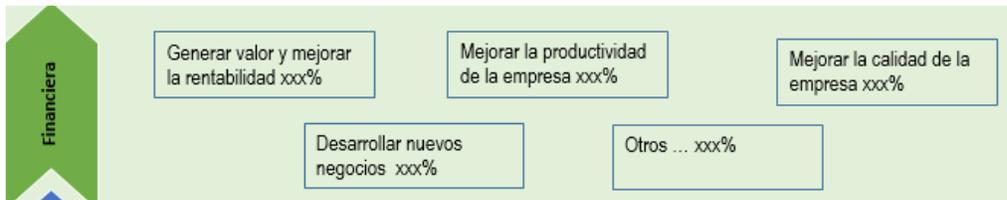
² <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx> (Empresas Industriales y Comerciales del Estado/Instructivo de Seguimiento y Anexo 1)



El proyecto de presupuesto deberá ser presentado adjuntando este anexo, diligenciado para los años 2019, 2020, 2021 y 2022. El cuadro de mando que se detalla se estructura definiendo metas cuantificables y en la medida de lo posible comparables con vigencias anteriores. Estos indicadores los debe definir internamente la empresa, debe garantizar su seguimiento de acuerdo a la periodicidad que se defina para monitorear el índice de cumplimiento de metas cuyos resultados deben entregarse por parte de las Juntas Directivas y de manera trimestral a la DGPPN y a la DIFP.

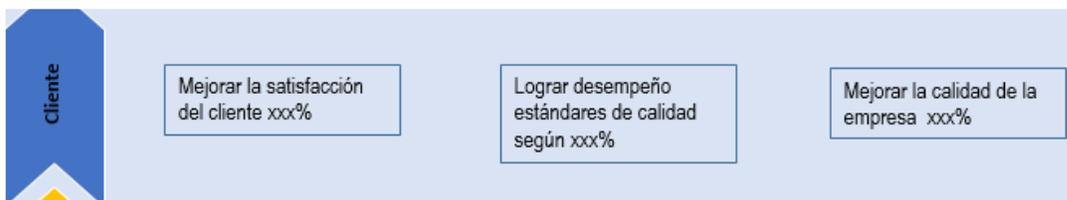
A manera de ejemplo se presentan algunos posibles indicadores que se pueden establecer para cada una de las perspectivas empresariales, las cuales sin embargo se encuentran en la Matriz de Seguimiento:

1. **Gestión Financiera:** Esta perspectiva corresponde a la Dimensión Financiera en la Metodología de Seguimiento.



- **Meta 1:** Mejorar la productividad aumentando en un x% el margen de ganancias una vez descontados los gastos que no implican una salida de dinero en efectivo, los gastos financieros y los impuestos **Indicador:** [EBITDA/Ventas] expresado en porcentaje.
- **Meta 2:** Mejorar la rentabilidad de la empresa incrementando en un X% el indicador de rentabilidad sobre el patrimonio. **Indicador:** [Utilidad Neta / Patrimonio – Valorización] expresado en porcentaje.

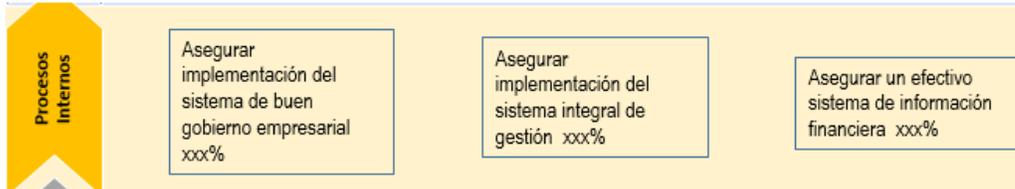
2. **Gestión del Cliente:** Esta perspectiva corresponde a la Subdimensión Cliente de la Dimensión de Productividad de la Metodología de Seguimiento.



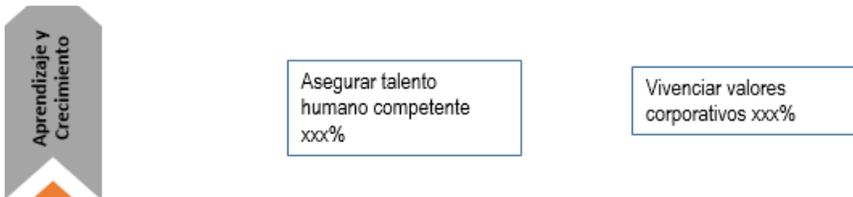
- **Meta 1:** Mejorar la satisfacción del cliente en X%; **Indicador:** [No. Usuarios Satisfechos / usuarios atendidos] expresado en porcentaje.



- **Meta 2:** Disminuir en un X% el tiempo de respuesta a los clientes **Indicador:** [Tiempo respuesta promedio atención cliente / tiempo respuesta previsto atención cliente] expresado en porcentaje.
3. **Procesos Internos:** Esta perspectiva corresponde a la Subdimensión de Gobierno Corporativo de la Dimensión de Organización de la Metodología de Seguimiento.



- **Meta 1:** Implementar Sistema de Buen Gobierno Empresarial; **Indicador:** Sistema implementado y socializado al interior de la empresa (% de implementación):
 - **Meta 2:** Implementar Sistema de Gestión de Calidad; **Indicador:** Sistema implementado y socializado al interior de la empresa (% sistema implementado):
4. **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva corresponde a la Subdimensión de Talento Humano de la Dimensión de Organización de la Metodología de Seguimiento



- **Meta 1.:** No. De personas con calificaciones de desempeño [No. De personas con gestión de desempeño / Total de personal]
- **Meta 5.** Programar, ejecutar y evaluar programa de capacitación. Indicador de evolución durante el año [personas capacitadas / total de personal].